



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A PERCEÇÃO DO GESTOR DE PROJETO SOBRE A
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA**

SARA RODRIGUES DOS SANTOS
OUTUBRO 2018



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A PERCEÇÃO DO GESTOR DE PROJETO SOBRE A
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA**

SARA RODRIGUES DOS SANTOS

ORIENTAÇÃO: PROF. MESTRE FERNANDO TORRE

OUTUBRO 2018

RESUMO

As *soft skills*, competências comportamentais e interpessoais, são atualmente equiparadas, em relevância, às competências técnicas essenciais a um Gestor de Projeto. O *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK®) destaca a comunicação como uma das grandes razões para o sucesso ou insucesso dos projetos. O presente estudo foca-se em três *soft skills* fundamentais para uma comunicação assertiva: a assertividade propriamente dita, a escuta ativa e o *feedback* e tem como objetivo avaliar a percepção do Gestor de Projeto sobre estas três competências.

Neste estudo procurou-se a resposta para a questão: **Qual a autoavaliação que os GP e as suas chefias fazem do seu conhecimento sobre *soft skills*, das suas competências de escuta ativa, do seu grau de assertividade, da abertura e desconforto das chefias a receber e dar *feedback* aos seus colaboradores, e, por outro lado, qual a relevância que atribuem a estas competências comportamentais associadas à comunicação assertiva para o sucesso dos seus projetos?**

Através de um questionário com perguntas de escolha múltipla e perguntas abertas, respondido por 15 GP de uma organização que se pretende manter anónima, todos os inquiridos revelaram bons conhecimentos sobre o tema e referiram a importância das *soft skills* assertividade, escuta ativa, dar e receber *feedback* para o seu dia a dia. A maioria dos inquiridos revelou-se assertiva com competências de escuta ativa moderada. No entanto, as Chefias já se revelaram pouco assertivas, sentindo um “moderado desconforto” ou “pouco ou nenhum”, quando têm de dar *feedback* aos seus colaboradores.

Concluiu-se pelos exemplos dados pelos inquiridos que as competências comportamentais associadas à comunicação assertiva são percecionadas por todos como relevantes para o sucesso dos projetos.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação assertiva, *soft skills*, assertividade, escuta ativa, *feedback*, Gestor de Projeto.

ABSTRACT

Soft skills, behavioural and interpersonal abilities, are currently compared, in relevance, to the technical abilities essential to a Project Manager (PM). The Project Management Book of Knowledge (PMBOK®) highlights communication as one of the great reasons for success or failure of projects. The present study focuses on three fundamental soft skills for effective communication: assertiveness, active listening and feedback and it aims to assess the Project Manager's perception of these three skills.

In this study we sought the answer to the question: **What is the self-assessment that PM and their supervisors make of their knowledge about soft skills, their active listening skills, their degree of assertiveness, the openness and discomfort of supervisors to receive and give feedback to the employees, and, on the other hand, what is the relevance that they attribute to these behavioural skills associated with assertive communication for the success of their projects?**

Through a questionnaire with multiple-choice questions and open-ended questions, answered by 15 PM from an organization that wishes to remain anonymous, all respondents revealed good knowledge on the subject and referred to the importance of soft skills assertiveness, active listening, giving and receiving feedback in their daily lives. The majority of the respondents revealed moderate active listening skills, and proved to be assertive. Managers, however, are not very assertive, and are divided between feeling moderate discomfort and little or no discomfort when they have to give feedback to their employees.

We concluded from the examples given by the respondents that the behavioural skills associated with assertive communication are perceived by all as relevant to the success of the projects.

KEY WORDS: assertive communication, soft skills, assertiveness, active listening, feedback, Project Manager.

ABREVIATURAS E SIGLAS

GP – Gestor de Projeto

PMBOK® – *Project Management Book of Knowledge*

PM – *Project Manager*

PMI – *Project Management Institute*

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	iii
ABREVIATURAS E SIGLAS	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS	vii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento do tema	1
1.2. Questão e objetivos de investigação	5
1.3. Estrutura do relatório	7
2. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA EM GESTÃO DE PROJETO	7
2.1. <i>Soft Skills</i>	7
2.2. Comunicação Assertiva	9
2.3. Escuta Ativa	9
2.4. Assertividade	10
2.5. <i>Feedback</i>	11
3. METODOLOGIA.....	12
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO	14
5. CONCLUSÕES	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22

ANEXOS	28
Anexo I – Protocolo do Questionário.....	28
Anexo II – Questionário Gestores de Projeto	28
Anexo III – Questionário Chefias	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I – Identificação de soft skills, respostas selecionadas pelos GP	15
Figura II – Receber feedback, respostas GP e respostas Chefias como autoavaliação	17

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Definição de soft skills	18
Tabela II - Relevância das soft skills	18
Tabela III - Importância de dar e receber feedback.....	18
Tabela IV - Importância da comunicação assertiva	19
Tabela V - Importância da escuta ativa	19

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do tema

“Soft skills get little respect but will make or break your career.” Peggy Klaus

As competências técnicas, ditas *hard skills*, por si só já não são suficientes para ditar o sucesso de um Gestor de Projeto, nem de um projeto. Atualmente, assiste-se a um crescendo da relevância das competências interpessoais, ditas *soft skills*, na área da Gestão de Projetos.

As *soft skills* são competências comportamentais que englobam habilidades de comunicação, inteligência emocional, resolução de conflitos, negociação, influência, construção de equipas e facilitação de grupos. Deste conjunto de habilidades interpessoais, mais difícil de aprender do que o conjunto de habilidades técnicas consideradas. Durante muito tempo, foram estas as únicas consideradas essenciais para o sucesso do projeto e/ou do GP.

O *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK®, PMI, 2013) destaca a comunicação como uma das grandes razões para o sucesso ou insucesso dos projetos. Na verdade, todos os projetos dependem de comunicação: comunicação de âmbito, de objetivos, de prazos, de orçamento, comunicação com *stakeholders*, com fornecedores e entre equipas, comunicação como meio de gestão de pessoas, de conflitos e de riscos. Tanto que, para Rego (2013, p 39), *“a eficácia dos líderes está profundamente dependente da sua eficácia comunicacional”*.

O presente estudo irá focar-se em três *soft skills* fundamentais para uma comunicação assertiva: a assertividade, a escuta ativa e o *feedback*, todas igualmente relevantes no dia a dia de um GP.

Peneva e Mavrodiev (2013) referem que apenas no século XXI a assertividade e as competências assertivas começaram a ser aplicadas de forma mais específica nas várias áreas da comunicação, fruto das crescentes exigências de competências sociais do indivíduo. Durante as décadas de 80 e 90 do século XX, estas competências eram consideradas um meio de desenvolvimento pessoal e de realização pessoal.

Peneva e Mavrodiev (2013) relatam também que o estudo experimental da assertividade ligada à prática clínica tem início em meados do século passado. Na altura, a falta de assertividade era entendida como causa de algumas doenças mentais, tendo sido levados a cabo programas que visavam o desenvolvimento da assertividade com o intuito de as tratar. Nos anos 70, acompanhando o crescimento do movimento dos direitos cívicos nos EUA, alguns psicólogos consideraram a assertividade como um meio de proteger os direitos individuais. Nos anos 80 e 90 as relações sociais e políticas aumentaram o interesse na assertividade como meio de fortalecer o potencial humano e alcançar a realização pessoal. Na década de 80 regista-se um aumento do interesse do grande público neste tema e, a par das publicações para profissionais, surgem publicações para o público em geral que visam promover o desejo e a procura do autoaperfeiçoamento. O interesse no tema manteve-se no início do século XXI, mas mais virado para a formação de competências de assertividade em diversas esferas da vida pública, nomeadamente a sua

aplicação na prática pedagógica, nas relações profissionais e gestão de recursos humanos.

Fisher (2011) sugere que, para haver uma comunicação eficaz, falar e comunicar bem não é suficiente, é necessário que haja escuta ativa. Acrescenta que os GP têm de investir mais tempo a escutar com atenção o que os outros têm para dizer, pois esta é a melhor forma de perceber o que os outros sentem e assim conseguir motivá-los com base nas suas expectativas. Ames, Maissen e Brockner (2012) referem que um profissional que tenha uma boa capacidade de escuta tem simultaneamente benefícios informativos e relacionais, o que o torna mais influente.

Comunicação é entendida como uma espécie de diálogo, ou seja, ocorre em dois sentidos. Segundo Rego (2013, p 99), “*o emissor envia uma mensagem e recebe feedback*”, sendo a sua maior vantagem permitir esclarecer dúvidas e permitir ao emissor saber se a mensagem foi corretamente recebida. Poertner e Miller (1996) referem que o *feedback* pode ser dado de forma verbal, através da fala ou da escrita, ou de forma não verbal, através da linguagem corporal. Para ser eficaz, o *feedback* deverá ser relevante, específico e descritivo, oportuno, ter um objetivo claro e ser dirigido a comportamentos modificáveis. O PMBOK® lista o *feedback* nos processos de gestão de projeto (capítulo 3 do PMBOK®), de gestão de âmbito do projeto (capítulo 5 do PMBOK®), de gestão de custos do projeto (capítulo 7 do PMBOK®), de gestão da qualidade do projeto (capítulo 8 do PMBOK®), de gestão dos recursos humanos do projeto (capítulo 9 do PMBOK®), de gestão das comunicações do projeto (capítulo 10 do PMBOK®) e

de gestão dos *stakeholders* ou das partes interessadas do projeto (capítulo 13 do PMBOK®).

Ahsan, Ho e Khan (2013) descrevem “*o papel do GP como um dos mais desafiantes trabalhos em qualquer organização, pois requer um entendimento amplo das diversas áreas que têm de ser coordenadas e requer fortes competências interpessoais*”. A relação entre as competências de liderança de um GP e o sucesso dos projetos é amplamente referida na literatura. Trivellas e Drimoussis (2013) concluem, por exemplo, da sua revisão da literatura, que as competências de liderança ditas *soft* se destacam como os atributos mais importantes dos gestores bem-sucedidos em todo o tipo de projetos.

Todas as organizações pretendem que os seus projetos sejam bem-sucedidos e por isso são cada vez mais criteriosas na escolha dos seus GP. Na prática, querem garantir que os GP dominam não só as competências técnicas, mas também as comportamentais, ambas essenciais para o desempenho das suas funções e para a integração na cultura organizacional.

A escolha das *soft skills*, a comunicação assertiva em geral e a assertividade, a escuta ativa e o *feedback* em particular, como tema de investigação, deve-se à crescente relevância destas competências quer nos projetos em que estou diretamente envolvida, quer nos projetos dos colegas GP que me rodeiam.

1.2. Questão e objetivos de investigação

Esta investigação tem como objetivo recolher opiniões de equipas de GP para compreender como percecionam a relação entre a comunicação assertiva e o sucesso dos projetos.

A questão a que esta investigação se propõe responder é: **Qual a autoavaliação que os GP e as suas chefias fazem do seu conhecimento sobre *soft skills*, das suas competências de escuta ativa, do seu grau de assertividade, da abertura e desconforto das chefias a receber e dar *feedback* aos seus colaboradores, e, por outro lado, qual a relevância que atribuem a estas competências comportamentais associadas à comunicação assertiva para o sucesso dos seus projetos?**

Segundo Ames (2009), muitas questões estão ainda por responder relativamente ao como, porquê e quando é que a assertividade interpessoal impacta a liderança. Mas, em suma, será sempre uma questão de balanço entre a quantidade de assertividade necessária para a eficácia interpessoal e organizacional, por oposição a um excesso de assertividade que trará consigo maus resultados. Ames e Flynn (2007) sugerem que *“embora os líderes possam querer mostrar níveis moderados de assertividade, eles também podem precisar de ser flexíveis, adaptando-se a cada situação.”*

Os objetivos deste estudo foram traçados com o intuito final de dar resposta à questão de investigação acima referida.

Para obter uma resposta conclusiva, esses objetivos foram tidos em conta na preparação das perguntas dos dois questionários desenvolvidos, um para os GP (Questionário 1_Gestores de Projeto, abreviado como Q1_GP) e outro para

as Chefias dos GP (Questionário 2_Gestores de Projeto Chefias, abreviado como Q2_GPC), reproduzidos no ANEXO II e ANEXO III, respetivamente.

Abaixo, listam-se os objetivos e as perguntas que concorrem para a sua resposta:

- a) Perceber qual o conhecimento do GP / da Chefia relativamente às *soft skills*, - Secção 1 e Secção 5 dos questionários Q1_GP e Q2_GPC, respetivamente.
- b) Avaliar as competências de escuta ativa do GP / da Chefia, - Secção 2 dos questionários Q1_GP e Q2_GPC, respetivamente.
- c) Avaliar o grau de assertividade do GP / da Chefia, - Secção 3 dos questionários Q1_GP e Q2_GPC, respetivamente.
- d) Compreender o grau de desconforto sentido pelas Chefias quando têm de dar feedback aos seus colaboradores GP, - Secção 4, Parte A, do questionário Q2_GPC.
- e) Compreender de que forma o GP avalia a capacidade da sua Chefia em receber *feedback*, - Secção 4 do questionário Q1_GP.
- f) Avaliar o autoconhecimento das Chefias sobre a capacidade de receber *feedback* dos seus colaboradores GP, - Secção 4, Parte B, do questionário Q2_GPC.
- g) Avaliar a relevância das *soft skills* em geral e do *feedback* em particular para o dia a dia de um GP. – Secção 5 dos questionários Q1_GP e Q2_GPC, respetivamente.
- h) Avaliar a relevância da comunicação assertiva e da escuta ativa para o sucesso dos projetos em que os GP e as Chefias estiveram

envolvidos nos últimos 6 meses - Secção 5 dos questionários Q1_GP e Q2_GPC, respetivamente.

1.3. Estrutura do relatório

Este relatório encontra-se dividido em 5 capítulos. No primeiro capítulo é feita a introdução ao estudo, apresentando-se o enquadramento do tema, a questão e os objetivos de investigação do estudo. No segundo capítulo apresenta-se a revisão da literatura sobre os temas deste estudo. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia de investigação, a amostragem e as ferramentas usadas na recolha de dados. No quarto capítulo apresentam-se os resultados. Por fim, no quinto capítulo, detalham-se as conclusões do estudo.

Em anexo a este trabalho incluem-se igualmente as referências bibliográficas consultadas e citadas e a transcrição dos questionários.

2. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA EM GESTÃO DE PROJETO

“The art of communication is the language of leadership.” James Humes

2.1. Soft Skills

Conforme referido no capítulo 1, segundo o PMI (2013), as *soft skills* são competências comportamentais que englobam habilidades de comunicação, inteligência emocional, resolução de conflitos, negociação, influência, construção de equipas e facilitação de grupos. São competências essenciais

para um líder e também para um GP, para quem um dos grandes desafios em qualquer projeto é garantir a boa comunicação entre todos os *stakeholders*.

Trivellas e Drimoussis (2013) concluem no seu estudo que as *soft skills* demonstram ser as competências mais relevantes nos GP de sucesso em todos os tipos de projeto e que os GP de sucesso revelam uma maior inteligência emocional.

De acordo com Ravindranath (2016, p 21) as *soft skills* são “*competências não técnicas (...) sempre associadas com a capacidade de uma pessoa se relacionar com os outros*”. Este autor lista como exemplos de *soft skills* a intuição, a aprendizagem e a flexibilidade, todas relevantes no dia a dia de um GP.

Pant e Baroudi (2006, p 125), citando Belzer (2001), referem que este “*identifica as soft skills na gestão como o elo perdido crítico para o sucesso do projeto.*”

Rao (2012, p 20-21) aborda o conceito de *soft leadership* e lista onze características comuns a líderes que são orientados para pessoas ao invés de orientados para tarefas. Entre as onze características, inclui-se a comunicação como competência fundamental por ser através dela que os líderes se conectam com os liderados, além de ser a comunicação o meio fundamental através do qual conseguem influenciar e inspirar os liderados no seu trabalho. De tal forma que, para Rao (2012, p 21), “*liderança soft é a solução para vários desafios de negócios*”, pois estes líderes “*empatizam com os outros e encaram os problemas de uma perspetiva humana*”.

2.2. Comunicação Assertiva

O sucesso de um projeto define-se pela sua capacidade de satisfazer as expectativas dos clientes, quer sejam internos ou externos à organização. O que estes pretendem é, acima de tudo, a concretização do projeto dentro de um prazo e de um orçamento pré-estabelecidos e com a qualidade espectral. Segundo o PMBOK® (PMI, 2013, p 21), o sucesso da gestão de projetos depende de uma comunicação organizacional eficaz.

De acordo com Dasgubta, Suar e Singh (2013, p 173), *“o estilo de comunicação assertiva proporciona o máximo de apoio aos colaboradores, que aumenta a satisfação dos colaboradores com a comunicação, que promove uma forte ligação emocional com as organizações”*. A comunicação assertiva pode ser interpretada simultaneamente como um fator de sucesso para os projetos e para o bem-estar dos colaboradores, o que contribui para a sua motivação e *performance*. Segundo os mesmos autores (idem, p 174), *“o apoio organizacional percebido (...) manifesta-se no aumento do desempenho dentro e fora do papel e na diminuição dos comportamentos de stress e de abstinência, como o absentismo e a rotatividade”*.

De acordo com Filipeanu e Cananau (2015, p 242), uma comunicação assertiva poderá ser o fator decisivo para uma cooperação eficiente entre colegas e também entre superior e subalternos.

2.3. Escuta Ativa

Para Blanchard, Olmstead e Lawrence (2013, p 81), *“escutar é mais do que esperar que outra pessoa acabe de falar. Quando escuta bem - retribuindo o que*

vê e ouve - constrói uma ponte para a compreensão e a confiança". "Mais do que escutar, praticar a escuta ativa é, segundo Silberman e Biech (2015, p 84): parar de falar, externa e internamente; prestar atenção plena ao interlocutor; focar-se no que está a ser dito; não interromper; ouvir atentamente até ao fim antes de começar a preparar a resposta; sentir empatia com o interlocutor, colocando-se no seu lugar e, assim, entender melhor o que o interlocutor sente; manter uma postura neutra; observar a linguagem não verbal do interlocutor; olhar o interlocutor nos olhos; demonstrar de forma não verbal que está atento ao interlocutor, abanando a cabeça, por exemplo; resumir, repetir e/ou questionar o que foi dito para garantir que a mensagem foi corretamente apreendida; reagir com calma."

Eklund, Barry e Grunberg (2017) identificam a comunicação como um elemento crítico, sendo que uma escuta eficaz e ativa influencia a liderança eficaz.

2.4. Assertividade

Há mais de quatro décadas, Shaw e Rutledge (1976) defendiam que a imagem do indivíduo assertivo é quase totalmente concordante com a imagem do gestor eficiente. Atualmente, em pleno século XXI, os estudos sobre o tema mantêm essa opinião - segundo Ames (2009), a assertividade aparenta ser essencial para a eficácia interpessoal e organizacional. Para Pipas e Jaradat (2010), ser assertivo é comunicar de forma autêntica e eficaz. De acordo com

Filipeanu e Cananau (2015), o comportamento assertivo é o mais adequado para a tomada de decisões em contextos complexos.

A assertividade, muitas vezes confundida com agressividade, é na verdade o meio termo entre passividade e agressividade. Rego (2013) define-a como uma capacidade de expressar opiniões, sentimentos, necessidades e direitos de forma honesta, respeitando os direitos dos outros. Tal como na escuta ativa, também na assertividade importa a comunicação não verbal - importa o que é dito, mas também a forma como é dito. A assertividade revela-se simultaneamente como componente relevante da liderança percecionada (Ames e Flynn, 2007) e como componente essencial de uma liderança eficiente (Ames, 2009).

2.5. Feedback

Para Mill e Porter (1972), o *feedback* é uma das mais eficazes ferramentas de aprendizagem, essencial na aquisição de competências e de conhecimentos, que tem em atenção as necessidades de ambas as partes: o emissor, geralmente uma Chefia, e o recetor, geralmente um colaborador.

Segundo Poertner e Miller (1996), o *feedback* no contexto laboral pode ser definido como informação transmitida aos colaboradores e elementos da equipa sobre o seu trabalho, com o intuito de os ajudar a alcançar objetivos individuais, de grupo ou da própria organização. Neste contexto, o *feedback* é bastante específico, focando-se em dois aspetos: a realização de tarefas (*job*

performance) e o comportamento na realização dessas tarefas (*work-related behavior*). Em suma, o objetivo do *feedback* será sempre a melhoria.

3. METODOLOGIA

Neste estudo descritivo, pretendeu-se obter informações sobre a percepção dos sujeitos de estudo quanto à comunicação assertiva, com enfoque no conceito genérico de *soft skills* e na assertividade, na escuta ativa e no *feedback*, de modo mais detalhado.

Para medir cada um dos tópicos foram selecionadas escalas científicas, referidas na literatura e apresentadas aos respondentes sobre a forma de questionário, dividido em secções, com questões de escolha múltipla e com escalas de medida tipo *Likert*, finalizando com perguntas abertas. O questionário foi enviado aos inquiridos por *email*, após um contacto prévio em pessoa para avaliar o interesse e a disponibilidade para responder ao mesmo.

Foram desenvolvidos dois questionários: um destinado aos colaboradores que são GP e outro destinado aos colaboradores que ocupam cargos de chefia em relação aos colaboradores que são GP.

A primeira secção do questionário inclui uma citação sobre *soft skills* e uma questão de escolha múltipla com definições de *soft skills*.

A segunda secção do questionário inclui 15 questões de escolha múltipla sobre escuta ativa, traduzida e adaptada de Steven L. McShane e disponível online, com uma escala tipo *Likert* com quatro opções de resposta (nunca, um pouco, bastante, muito).

Na terceira secção do questionário foi aplicada a Escala de Assertividade de Rathus com 30 itens (RAS; Rathus 1973), versão traduzida e adaptada por Detry e Castro (1990, 1996 e posteriormente revista por Carochinho 2002). Esta escala, também tipo *Likert*, tem seis opções de resposta (3=Muito característico em mim, -3 =Nada característico em mim).

Nos questionários dirigidos aos GP, na quarta secção do questionário foi aplicado um questionário de escolha múltipla sobre receber *feedback*, ou *feedback* ascendente dos GP em relação às suas chefias, adaptado de Rego (2013).

Nos questionários dirigidos às Chefias, a quarta secção do questionário sobre *feedback* foi subdividida em duas partes, ambas com questionários adaptados de Rego (2013). Na primeira parte foi aplicado um questionário de escolha múltipla de atitudes para com o *feedback*, mais concretamente de medição do grau de desconforto sentido pela Chefia em diferentes situações em que tem de dar *feedback* aos seus colaboradores; na segunda parte foi aplicado o mesmo questionário aplicado aos GP sobre receber *feedback*, mas reformulado como questionário de autoavaliação.

A quinta parte inclui cinco perguntas abertas destinadas a avaliar a relevância das *soft skills* para o gestor de projeto e para o sucesso dos seus projetos.

Importa sublinhar que a unidade de análise deste estudo é o GP, sendo a amostra selecionada não probabilística, por conveniência, pelo que não se garante representatividade de toda a população.

Por motivo de relevância para este estudo, já acima referido, os respondentes foram selecionados de uma amostra de 15 elementos colaboradores de uma empresa multinacional, dos quais 13 GP e 2 Chefias. Numa fase inicial foram convidados pessoalmente a responder a este questionário 16 GP, sendo que, por imprevistos temporais e laborais, três deles não responderam aos questionários posteriormente enviados por email. Com o intuito de manter o anonimato quer da organização, quer dos participantes, a amostra não é caracterizada em detalhe propositadamente.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO

As respostas aos questionários respondidos *online* num documento tipo *google forms*, foram exportadas em formato *Excel* e de seguida analisadas de acordo com as indicações de cada uma das escalas de medida.

Na figura 1 apresentam-se o número e percentagem de *soft skills* selecionadas corretamente pelos GP. As definições mais selecionadas foram as seguintes, por ordem de frequência: inteligência emocional, competências interpessoais, comunicação eficaz, trabalho em equipa, gestão de pessoas e capacidade de negociação.

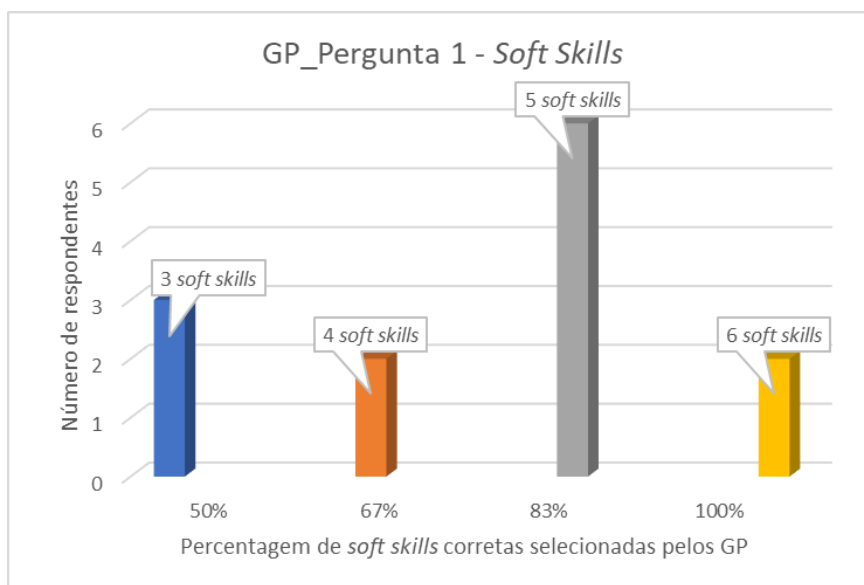


Figura I - Identificação de soft skills, respostas selecionadas pelos GP

As definições de *soft skills* mais selecionadas pelas Chefias foram as seguintes, por ordem de frequência: competências interpessoais, comunicação eficaz, inteligência emocional, gestão de pessoas, trabalho em equipa e capacidade de negociação. Uma das Chefias selecionou corretamente as 6 *soft skills* apresentadas, a outra Chefia selecionou apenas 4 das *soft skills* apresentadas.

A avaliação das competências de escuta ativa revela que 62% dos GP e 100% das Chefias apresentam competências de escuta ativa moderada, e que apenas 38% dos GP apresentam boas competências de escuta ativa.

De acordo com a escala de assertividade de Rathus, 77% dos GP são assertivos, e 100% das Chefias pouco assertivas.

Quanto ao grau de desconforto sentido pela Chefia em diferentes situações em que tem de dar *feedback* aos seus colaboradores, uma das Chefias questionadas neste estudo sente moderado desconforto, ou seja, maior

dificuldade em fornecer *feedback* negativo aos seus colaboradores, ao passo que a outra Chefia sente pouco ou nenhum desconforto ao fazê-lo.

Na figura II apresentam-se os resultados das questões colocadas aos GP sobre *feedback* ascendente, ou seja, que procuravam avaliar em que medida as Chefias se mostraram abertas ao *feedback* vindo dos seus colaboradores. Sendo a pontuação máxima 5, os resultados da escala usada por Smither et al (1995) e adaptados por Rego (2013), devem ser interpretados como uma referência genérica. As respostas foram agrupadas em oito dimensões correspondentes aos temas das questões colocadas: destaca-se a dimensão da Justiça com 3,4 em 5, seguida do *Feedback* dado aos colaboradores com 3,2 em 5, e em *ex aequo* com 3 em 5 as dimensões *Coaching*/apoio, Comunicação, Integridade e Respeito, e Valorização dos Colaboradores. Em último, com 2,8 fica a Participação/*Empowerment*.

Na mesma figura apresentam-se os resultados das respostas dadas pelas Chefias, sobre o seu comportamento em relação ao *feedback* dado pelos seus colaboradores, ou seja, as Chefias responderam às mesmas questões, mas reformuladas para autoavaliação do seu comportamento. As dimensões com pontuação mais elevada pelas Chefias são a Justiça com 4,8 em 5, seguida do *Coaching*/Apoio, Criação de espírito de equipa e Integridade e respeito, todas com 4,3 em 5. Em último a Comunicação com apenas 3,5 em 5.

A maior discrepância entre as respostas dos GP e das Chefias é nas dimensões Justiça, Criação de espírito de equipa e Integridade e respeito, com uma diferença de 1,4 e 1,3 pontos respetivamente, seguidas ainda das

dimensões *Coaching*/apoio com 1,2 pontos e Valorização dos colaboradores com 1 ponto de diferença.

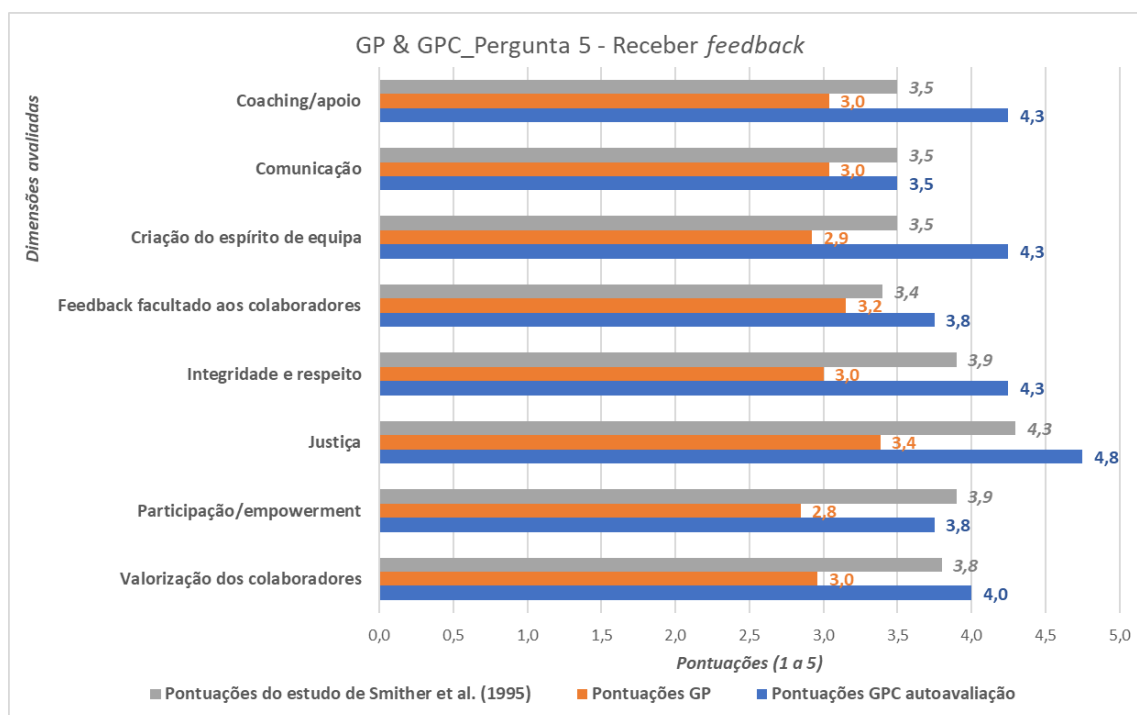


Figura II – Receber *feedback*, respostas GP e respostas Chefias como autoavaliação

As cinco perguntas abertas, destinadas a avaliar a relevância das *soft skills* para o GP e para o sucesso dos seus projetos, foram respondidas por GP e Chefias, com respostas muito alinhadas entre elas.

Nas três tabelas abaixo apresentam-se as respostas dos GP e das Chefias sobre a relevância das *soft skills* em geral e do *feedback* em particular para o dia a dia de um GP.

A PERCEÇÃO DO GESTOR DE PROJETO SOBRE A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA
Sara Santos

1. O que são para si soft skills ?	
GP	<p>"Competências pessoais/interpessoais";</p> <p>"Competências sociais, ou sociais e humanas";</p> <p>"Competências de relacionamento com os outros";</p> <p>"Competências de relacionamento com as equipas";</p> <p>"Competências não técnicas";</p> <p>"Contribuem para um melhor desempenho profissional";</p> <p>"Capacidade de impactar e influenciar os outros positivamente".</p>
Chefia	<p>"Competências de relacionamento";</p> <p>"Competências interpessoais que contribuem para um bom relacionamento e trabalho em equipa".</p>

Tabela I - Definição de soft skills

2. Qual a relevância das soft skills no dia a dia do gestor de projeto?	
GP	<p>"Muito importante."</p> <p>"Ajudam a gerir o trabalho entre equipa, fornecedores e outros."</p> <p>"Bastante relevante!"</p> <p>"Influenciam todo o meu trabalho e a minha capacidade de influenciar os outros."</p> <p>"Essenciais na coordenação respeitosa entre todos."</p> <p>"As competências técnicas dependem de escolaridade e experiência, as soft skills fazem a diferença de um gestor para outro."</p> <p>"Extrema relevância: capacidade de comunicar eficazmente, de orientar equipas e parceiros, de gerir expectativas, de manter uma equipa motivada."</p> <p>"Fundamentais para um trabalho de equipa e comunicação eficaz."</p>
Chefia	<p>"Relevantes, trabalham vertente mais motivacional e comportamental."</p> <p>"Essenciais para garantir a gestão eficaz das equipas, uma boa comunicação e compreensão dos objetivos comuns."</p>

Tabela II - Relevância das soft skills

5. Qual a relevância de dar e receber feedback no seu dia a dia como gestor de projeto.	
GP	<p>"Muito importante para a melhoria contínua e seguir o caminho correto para o sucesso do projeto."</p> <p>"Faz a equipa evoluir e melhorar o seu trabalho, está intrinsecamente relacionado com o sucesso e otimização dos projetos."</p> <p>"Só assim nos conseguimos desenvolver e melhorar de dia para dia. É importante existir esta interação, e a busca incessante pela excelência é algo bastante positivo. Se soubermos os nossos erros e as nossas fraquezas aos olhos das outras pessoas temos aqui uma oportunidade para nos aperfeiçoarmos e amanhã sermos melhor."</p> <p>"Essencial para o desenvolvimento do projeto. Melhoria continua."</p> <p>"A falta de feedback pode levar à continuidade de erros que podem ser facilmente detetados e resolvidos."</p> <p>"Sempre que a melhoria do desempenho profissional é um objetivo."</p> <p>"Extremamente relevante para que o trabalho de equipa funcione em pleno em prol de um objetivo comum."</p> <p>"Instrumento de melhoria e uma forma de motivação, logo muito relevante."</p> <p>"Fundamental para que as pessoas se sintam motivadas."</p> <p>"Muito importante para que as pessoas se sintam envolvidas no projeto."</p>
Chefia	<p>"Promove o diálogo e abertura da relação em prol de um melhor desempenho de trabalho, bem como um ambiente de respeito e abertura."</p> <p>"Muito relevante para todas as partes envolvidas, só assim sabemos se os objetivos estão a ser cumpridos, se a gestão do projeto ou de determinadas tarefas está a ser feita corretamente. É a forma de validar que existe comunicação eficaz entre todos os envolvidos."</p>

Tabela III - Importância de dar e receber feedback

Nas duas últimas tabelas apresentam-se as respostas dos GP e Chefias sobre a relevância da comunicação assertiva e da escuta ativa para o sucesso dos projetos em que os GP e as Chefias estiveram envolvidos nos últimos 6 meses.

3. Pense em projetos em que esteve envolvido nos últimos 6 meses. Qual a importância de uma comunicação assertiva para o sucesso [da gestão] dos mesmos?	
GP	<p>"Para envolver a equipa do projeto mas também para mostrar a outros fora do projeto o que tem sido feito ao longo de vários meses antes de existir uma implementação do projeto on site."</p> <p>"Para comunicar de forma breve e com a linguagem adequada ao público-alvo."</p> <p>"Para passar a mensagem corretamente."</p> <p>"Para a defesa e apresentação clara de ideia. Mostra determinação e conhecimento profundo sobre o projeto ou tema."</p> <p>"Muito relevante! Só conseguimos envolver as pessoas realmente num projeto e acreditar nele se tivermos uma comunicação assertiva e também uma boa capacidade de motivar os outros."</p> <p>"Fulcral. Dela depende o sucesso do projeto."</p> <p>"É importante saber ser assertivo em momentos-chave."</p> <p>"Fundamental a partir do momento em que não trabalhamos sozinhos, ou seja, não apenas enquanto GP, mas como elementos de uma equipa."</p> <p>"Essencial para o sucesso de um projeto."</p> <p>"Na gestão de projetos para que o trabalho corra melhor e de forma clara para todos os intervenientes."</p>
Chefia	<p>"Alinhamento da equipa para um objetivo comum."</p> <p>"Essencial para garantir transmissão de ideias, cumprimento de objetivos, atribuição de tarefas."</p>

Tabela IV - Importância da comunicação assertiva

4. Pense em projetos em que esteve envolvido nos últimos 6 meses. Qual a importância da escuta ativa para o sucesso [da gestão] dos mesmos?	
GP	<p>"Para perceber e responder às necessidades reais que levaram à origem do projeto."</p> <p>"Fundamental para aprender e para trabalhar em equipa. A importância da escuta ativa está muito relacionada com saber socializar e trabalhar em equipa."</p> <p>"Bastante relevante. Se ouvirmos os outros temos a oportunidade de nos melhorarmos e melhorar simultaneamente o projeto. É bastante importante também pois ao ouvirmos os outros estamos a dar a oportunidade de participarem ativamente no projeto. Para além dos bons contributos que eles possam vir a dar estamos também a dar-lhes relevância, resultando assim o envolvimento no projeto e por sua vez a contribuir para a sua motivação e envolvimento no projeto."</p> <p>"Muito importante. Fundamental para evoluir corretamente no projeto."</p> <p>"A capacidade de saber ouvir é tão importante quanto a capacidade de comunicar eficazmente, quando se trabalha em equipa, para que a todos os intervenientes no projecto estejam em sintonia e a informação flua, sem «interferências»."</p> <p>"É importante ouvirmos os outros para que não haja más interpretações e a mensagem nos chegue corretamente."</p>
Chefia	<p>"Relevante para antecipar erros e desvios que possam ocorrer ao projeto."</p> <p>"Fundamental: ouvir os outros permite ganhar uma nova perspectiva dos temas, permite avaliar se estamos a comunicar eficazmente a nossa mensagem."</p>

Tabela V - Importância da escuta ativa

5. CONCLUSÕES

As respostas aos questionários permitiram verificar que a amostra escolhida, quer de GP quer de Chefias, tem um bom conhecimento geral de *soft skills*, o que reforça a crescente relevância desta área da Gestão de Projetos. Todos os respondentes identificaram com sucesso exemplos de *soft skills* e apresentaram bons exemplos da relevância da comunicação assertiva, da escuta ativa e do dar e receber *feedback*, quando questionados sobre a sua importância para o sucesso de projetos em que estiveram envolvidos nos 6 meses anteriores.

A maioria dos GP (62%) e a totalidade das Chefias apresentam competências de escuta ativa moderada, e 38% dos GP destacam-se com boas competências de escuta ativa. Numa escala entre “escuta ativa requer melhoria” a “escuta ativa excelente”, todos os inquiridos têm oportunidade de melhorar as suas competências.

Quanto ao grau de assertividade, a grande maioria dos GP (77%) é assertiva e a totalidade das Chefias pouco assertiva. Há, assim, espaço para melhoria, em particular das Chefias.

Ao avaliar o desconforto sentido nas ocasiões em que têm de dar *feedback* aos seus colaboradores, uma das Chefias sente moderado desconforto e a outra sente pouco ou nenhum desconforto. Esta diferença poderá explicar-se pelo facto de a primeira ter menos anos de experiência como Chefia do que a segunda, ou apenas pela falta de hábito em aplicar esta ferramenta de avaliação.

Os GP identificaram as seguintes dimensões como aquelas em que as suas Chefias se revelam mais recetivas ao *feedback* recebido pelos seus GP:

1º. – Justiça;

2º. - *Feedback* dados aos colaboradores;

3º. - *Coaching*/apoio, Comunicação, Integridade e respeito e Valorização dos colaboradores.

Na autoavaliação da sua recetividade ao *feedback* recebido pelos seus colaboradores, as Chefias identificaram preferencialmente:

1º. - Justiça;

2º. - *Coaching*/apoio, Criação de espírito de equipa e Integridade e respeito;

No entanto, registam-se diferenças de pontuação nas respostas dadas por GP e por Chefias em especial nas dimensões Justiça (1,4 pontos), Criação de espírito de equipa e Integridade e respeito (1,3 pontos), *Coaching*/apoio (1,2 pontos) e, por último, Valorização dos colaboradores (1 ponto).

Em suma, todos os inquiridos concordaram que uma comunicação assertiva influencia positivamente o sucesso dos projetos. Dar e receber *feedback* foi igualmente considerado muito relevante no sucesso de um projeto tanto por líderes, como por liderados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adubato, S.** (2004). Making the communication connection. *Nursing Management (2004)*: 35(9):33-35
- Ahsan, K., Ho, M. e Khan, S.** (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements. *Project Management Journal*, Vol. 44, No. 5, 36-54.
- Amdurer, E., Boyatzis, R.E., Saatcioglu, A., Smith, M.L. e Taylor, S.N** (2014). Long term impact of emotional, social and cognitive intelligence competencies and GMAT on career and life satisfaction and career success. *Frontiers in Psychology*. Vol. 5, Article 1447, pp.1-17.
- Ames, D. R. e Flynn, F. J.** (2007). What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, Vol. 92, No. 2, 307-324
- Ames, D.** (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior* 29 (2009) 111–133.
- Ames, D., Maissen, L. B. e Brockner, J.** (2012). The role of listening in interpersonal influence. *Journal of Research in Personality* 46 (2012) 345-349.
- Anantatmula, V.S.** (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22:1, 13-22, DOI: 10.1080/10429247.2010.11431849

Blanchard, K., Olmstead, C. e Lawrence, M. (2013). *O Modelo da Confiança. O Segredo para formar equipas fortes, motivadas e vencedoras*. 1ª Ed. Lisboa, Gestãoplus Edições, Bertrand Editora, Lda. ISBN: 978-989-8115-95-9.

Creasy, T. e Anantatmula, V. S. (2013). From Every Direction – How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success. *Project Management Journal*, Vol. 44, No. 6, 36-51.

Dasgubta, S. A., Suar, D. e Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, Vol. 35 Iss 2 (2013) 173 - 199

Eklund, K. E., Barry, E. S. e Grunberg, N.E. (2017). Gender and Leadership. *Gender Differences in Different Contexts*, Aida Alvinus, IntechOpen, 129-150

Filipeanu, D. e Cananau, M. (2015). Assertive communication and efficient management in the office. *International Journal of Communication Research*, Volume 5, Issue 3, July / September 2015, 237-243

Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management* 29 (2011) 994-1002.

Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Social Relationships*. New York, Bantam Books

Goleman, D., Boyatzis, R. E. e McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

Hölzle, K. (2010). Designing and implementing a career path for project managers. *International Journal of Project Management* 28 (2010) 779–786.

Jenerette, C. e Dixon, J. (2010). Developing a Short Form of the Simple Rathus Assertiveness Schedule Using a Sample of Adults With Sickle Cell Disease. *Journal of Transcultural Nursing* 21(4), 314-324.

Laposi, E.O., Dan, I.S. e Filip, D. (2015). Effective Communication. *Review of Management & Economic Engineering* Vol. 14, No. 1 (2015)

Lopez, E. S. e Ensari, N. (2014). The effects of leadership style, organizational outcome, and gender on attributional bias towards leaders. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 8, No. 2 (2014).

McShane, S. L. e Steen, S. L., (2018) Canadian Organizational Behaviour, 8/e. Self-Assessment 9.5: Are You An Active Listener? [Online] http://highered.mheducation.com/sites/007040187x/student_view0/chapter9/self-assessment_9_5.html [Acedido em 23 de abril de 2018].

Mental Health America of NKY & SWOH (2013) Health & Awareness, Communication – Listening Skills. [Online] http://www.mhankyswoh.org/Uploads/files/pdfs/Communication-ListeningSkills_20130812.pdf. [Acedido em 15 de setembro de 2017].

Mihalcea, A. e Mihalcea, D. (2014). Management skills assessment using 360° feedback - MSF 360. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 187 (2015) 318 – 323.

Mill, C. R. e Porter, L. C. (1972). *Reading Book for laboratories in human relations training*. Washington: NTL Institute for Applied Behavioral Science, [1972].

Pant, I. e Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management* 26 (2008) 124–128.

Peneva, I. e Mavrodiev, S. (2013). A Historical Approach to Assertiveness. *Psychological Thought*, Vol 6, No 1 (2013)

Pipas, M. D. e Jaradat, M. (2010). Assertive Communication Skills. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(2), (2010) 649-656

Portner, S., e Miller, K. M. (1996). *The Art of Giving and Receiving Feedback*. Virginia Beach. Coastal Training Technologies Corp. ISBN: 1-884926-53-3.

Project Management Institute (2013). *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK® guide). 5th ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. ISBN: 978-1-935589-67-9.

Ramazani, J. e Jergeas, G. (2015). Project managers and the journey from good to great: The benefits of investment in project management training and education. *International Journal of Project Management* 33 (2015) 41–52

Rao, M. S. (2012). Soft Leadership: Make others feel more important. *Leader to Leader*. Vol 2012, No. 64, (Spring 2012) 2-66.

Rathus, S. A. (1973). A 30-Item Schedule for assessing assertive behavior. *Behavior Therapy*, 4, 398-406.

Ravindranath, S. (2016). Soft Skills in Project Management: A Review. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. X, No. 4 (2016) 16-25.

Rego, A. (2013). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. 3.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Sajgalikovaa, H., Bajzikovab, L., Polakovac, M. e Wojcakd, E. (2012). Revisiting New Managerial Competences: Is There Enough Motivation to Apply Them?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 944 – 952.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Shaw, M. E. e Rutledge, P. (1976). Assertiveness Training for Managers. *Training and Development Journal*, September 1976, 8-14.

Silberman, M. L. e Biech, E. (2015). *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. 4th Ed. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., 84

Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E. e Salvemini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback ratings. *Journal of Business and Psychology*, 22, 191-207.

Thompson, R. J. e Berenbaum, H. (2011). Adaptive and Aggressive Assertiveness Scales (AAA-S). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment* (2011) 33, 323-334.

Trivellas, P. e Drimoussis, C. (2013). Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 73 (2013) 692-700.

Uusiautti, S., Syväjärvi, A., Stenvall, J., Perttula, J. e Määttä, K. (2012). “It’s more like a growth process than a bunch of answers” University leaders describe themselves as leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69 (2012) 828 – 837.

ANEXOS

Anexo I – Protocolo do Questionário

Partilho este questionário no âmbito do meu trabalho final de mestrado em Gestão de Projeto no ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão, e com o objetivo de perceber a perceção do Gestor de Projeto sobre a comunicação assertiva.

A sua colaboração para este estudo é indispensável, não há respostas certas ou erradas, basta que responda a todas as questões com sinceridade.

O tempo estimado para o seu preenchimento é de aproximadamente 15 minutos.

Todas as informações prestadas são de carácter anónimo e confidencial, destinando-se exclusivamente a fins académicos.

Obrigada, Sara

Anexo II – Questionário Gestores de Projeto

Neste ANEXO II encontram-se as perguntas, de escolha múltipla e abertas, que integram o questionário destinado aos Gestores de Projeto (Questionário 1_Gestores de Projeto, abreviado como Q1_GP), dividido em cinco partes:

Secção I – *Soft Skills*

Secção II – Escuta Ativa

Secção III – Assertividade

Secção IV – *Feedback*

Secção V – Perguntas abertas sobre os quatro temas supramencionados.

SECÇÃO I – *Soft Skills*

“Soft skills get little respect but will make or break your career.” Peggy Klaus

Escolha as opções que melhor descrevem o que são *soft skills*. Assinale todas as opções aplicáveis.

- ☐ Competências interpessoais
- ☐ Competências técnicas
- ☐ Comunicação eficaz
- ☐ Trabalho em equipa
- ☐ Domínio de línguas estrangeiras
- ☐ Inteligência emocional
- ☐ Gestão de pessoas
- ☐ Conhecimentos de programação
- ☐ Capacidade de negociação

SECÇÃO II – Escuta ativa

Pense em conversas cara a cara que tenha tido com colegas ou fornecedores, no escritório, no corredor, numa sala de reuniões, ou outro local. Indique em que medida é que cada item nesta autoavaliação descreve o seu comportamento durante essas conversas. Assinale apenas uma opção.

	Nunca	Um pouco	Bastante	Muito
1. Mantenho uma mente aberta sobre o ponto de vista do meu interlocutor até que este termine de falar.				
2. Enquanto estou a ouvir, organizo mentalmente as ideias do meu interlocutor numa forma que faça sentido para mim.				

3. Interrompo quem está a falar e dou a minha opinião se discordo com algo que a pessoa tenha dito.				
4. As pessoas costumam perceber quando não estou concentrado no que elas estão a dizer.				
5. Não avalio o que a pessoa está a dizer até que ela tenha terminado de falar.				
6. Quando alguém demora muito tempo a apresentar uma ideia simples, deixo a minha mente vaguear para outras coisas.				
7. Interrompo conversas para dar a minha opinião em vez de aguardar e arriscar esquecer-me do que queria dizer.				
8. Aceno com a cabeça e faço outros gestos para demonstrar que estou interessado/a na conversa.				
9. Geralmente consigo manter-me focado/a no que as pessoas estão a dizer, mesmo quando são soam desinteressantes.				
10. Em vez de organizar as ideias do meu interlocutor, geralmente espero que ele/ela as resuma por mim.				
11. Digo sempre expressões como "estou a ver" e "hmm-hmm" para que as pessoas saibam que estou mesmo a ouvi-la.				
12. Enquanto escuto, concentro-me no que está a ser dito e vou organizando a informação.				
13. Enquanto o meu interlocutor está a falar, decido rapidamente se gosto ou não das suas ideias.				
14. Presto muita atenção ao que as pessoas estão a dizer, mesmo quando estão a explicar algo que eu já sei.				
15. Não dou a minha opinião até ter a certeza que a outra pessoa terminou de falar.				

SECÇÃO III – Assertividade

Nas frases abaixo assinale qual dos aspetos comportamentais é mais característico ou descritivo do seu comportamento. Assinale apenas uma opção.

A PERCEÇÃO DO GESTOR DE PROJETO SOBRE A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA
Sara Santos

		Muito característico em mim	Característico em mim	Mais ou menos característico em mim	Pouco característico em mim	Muito pouco característico em mim	Nada característico em mim
1.	A maioria das pessoas parece-me mais agressiva e defende melhor os seus direitos do que eu.						
2.	Já me aconteceu, hesitar, em propor ou aceitar um encontro, apenas por timidez.						
3.	Quando estou num restaurante e a comida não me agrada, queixo-me ao empregado.						
4.	Tenho o cuidado de não ferir os sentimentos dos outros, mesmo quando sinto que me magoam.						
5.	Quando vejo que um vendedor se esforça para me apresentar um produto que não me agrada particularmente, é-me difícil ter que dizer que não.						
6.	Quando me pedem para fazer qualquer coisa, insisto em saber o motivo.						
7.	Há ocasiões em que procuro uma boa e vigorosa discussão.						
8.	Esforço-me por ser bem-sucedido como os colegas de profissão.						
9.	A bem dizer, as pessoas aproveitam-se de mim.						
10.	Dá-me prazer estabelecer conversa com recém-desconhecidos ou estranhos.						
11.	Por vezes, quando estou em presença de pessoas atraentes do sexo oposto, não sei o que dizer.						
12.	Eu hesitaria em telefonar quer para um grande estabelecimento comercial, quer para a administração de uma grande empresa.						
13.	Preferia apresentar a minha candidatura para um outro emprego por carta, do que ser submetido a uma entrevista individual.						
14.	Acho embaraçoso ter que devolver uma mercadoria.						
15.	Se um parente próximo e respeitado me incomoda, prefiro controlar os meus sentimentos, do que manifestar o meu incómodo.						

16.	Já me aconteceu evitar fazer algumas perguntas com receio de parecer estúpido.						
17.	Durante uma discussão violenta, por vezes tenho receio de ficar transtornado, ao ponto de todo o meu corpo começar a tremer.						
18.	Se um reputado e respeitado conferencista faz uma afirmação que eu penso não ser exata, gostaria que o público compreendesse também o meu ponto de vista.						
19.	Evito discutir preços com vendedores.						
20.	Quando faço qualquer coisa importante e válida, esforço-me de maneira que os outros dela tenham conhecimento.						
21.	Sou uma pessoa aberta e franca nos meus sentimentos.						
22.	Se alguém espalha histórias falsas e de mau gosto a meu respeito, procuro imediatamente essas pessoas e peço-lhe as devidas explicações.						
23.	Sempre que digo um não a alguém, passo um mau bocado.						
24.	Tenho tendência a conter as minhas emoções em vez de dar uma descompostura.						
25.	Queixo-me quando um serviço é mal feito, seja ele num restaurante ou num outro sítio qualquer.						
26.	Quando me fazem um elogio, por vezes não sei o que dizer.						
27.	No cinema, no teatro ou numa conferência, se um casal perto de mim começar a falar em voz alta, peço-lhes para se calarem ou irem para outro lugar.						
28.	Para que alguém me passe à frente numa fila, necessita de ter uma boa explicação.						
29.	Sou rápido na expressão das minhas emoções.						
30.	Há momentos em que não sei o que dizer.						

SECÇÃO IV – Receber feedback

As afirmações seguintes referem-se ao modo como o seu superior se comportou na relação consigo nos últimos seis meses. Assinale qual das opções se aplica ao seu superior. Assinale apenas uma opção.

1. A afirmação não se aplica rigorosamente nada ao meu superior
2. Em geral, a afirmação não se aplica ao meu superior
3. A afirmação aplica-se um pouco ao meu superior
4. A afirmação aplica-se ao meu superior
5. A afirmação aplica-se completamente ao meu superior

		1	2	3	4	5
1.	O meu superior permitiu-me participar nas decisões que me afetam.					
2.	O meu superior encorajou-me e aceitou pontos de vista diferentes dos meus.					
3.	De bom grado, o meu superior partilhou comigo os seus conhecimentos e competências especializadas.					
4.	O meu superior mostrou-se realmente acessível quando precisei de discutir com ele um problema ou assunto particular.					
5.	O meu superior tomou medidas destinadas a resolver conflitos e desacordos na equipa.					
6.	O meu superior aproveitou as minhas competências quando isso se revelou apropriado.					
7.	O meu superior desafiou-me regularmente a melhorar continuamente a minha eficácia.					
8.	O meu superior encorajou e facilitou o trabalho de equipa e cooperação.					
9.	O meu superior proporcionou-me coaching e orientação sobre o modo como eu poderia melhorar o meu desempenho.					
10.	O meu superior congregou os membros da minha equipa em torno de um objetivo comum.					
11.	O meu superior mostrou claramente quais eram as suas expectativas relativamente ao desempenho da equipa.					
12.	O meu superior proporcionou-me toda a informação relevante de que eu necessitava para realizar eficazmente as minhas funções.					
13.	O meu superior proporcionou-me feedback, atempadamente e de modo específico, sobre o meu desempenho.					
14.	O meu superior cumpriu os seus compromissos.					
15.	O meu superior deu-me poderes para eu tomar decisões por mim próprio.					
16.	O meu superior fez-me sentir com um membro valioso da equipa.					

17.	O meu superior tratou-me com dignidade e respeito.					
18.	O meu superior tratou os membros da equipa de modo justo, independentemente da raça, religião, género ou nacionalidade.					
19.	Sempre que fiz um bom trabalho, o meu superior deu-me conta disso.					
20.	O meu superior cumpriu os mesmos padrões de exigência que estabeleceu para comigo.					
21.	O meu superior encorajou os membros da minha equipa a comunicar de modo franco e honesto.					
22.	O meu superior mostrou sensibilidade às minhas necessidades pessoais não relacionadas com o trabalho.					
23.	O meu superior ajudou-me a obter os recursos necessários à realização eficaz do meu trabalho.					

SECÇÃO V – Perguntas Abertas

As perguntas seguintes destinam-se a avaliar a relevância das *soft skills* para o gestor de projeto.

1. O que são para si *soft skills*?
2. Qual a relevância das *soft skills* no dia a dia do gestor de projeto?
3. Pense em projetos em que esteve envolvido nos últimos 6 meses. Qual a importância de uma comunicação assertiva para o sucesso [da gestão] dos mesmos?
4. Pense em projetos em que esteve envolvido nos últimos 6 meses. Qual a importância da escuta ativa para o sucesso [da gestão] dos mesmos?
5. Qual a relevância de dar e receber *feedback* no dia a dia do gestor de projeto.

Anexo III – Questionário Chefias

Neste ANEXO III encontram-se as perguntas, de escolha múltipla e abertas, que integram o questionário destinado às Chefias dos Gestores de Projeto que responderam ao Questionário Gestores de Projeto. O presente questionário (Questionário 2_Gestores de Projeto Chefias, abreviado como Q2_GPC) encontra-se dividido em cinco secções:

Secção I – *Soft Skills*

Secção II – Escuta Ativa

Secção III – Assertividade

Secção IV - *Feedback*

Parte A: Dar *feedback*

Parte B: Receber *feedback* (autoavaliação)

Secção V – Perguntas abertas sobre os quatro temas supramencionados.

As secções I, II, III e V são iguais às do ANEXO II. Abaixo reproduzem-se apenas as questões das duas partes da secção IV, em que a primeira parte é avalia o dar *feedback* e a segunda parte avalia o receber *feedback*, mas reformulado como questionário de autoavaliação.

Secção IV – *Feedback* / Parte A – Dar *Feedback*

Considere as funções de chefia por si exercidas e indique o grau de desconforto que sente em cada uma das seguintes situações, selecionando uma das opções.

1. Sinto elevado desconforto
2. Sinto algum desconforto
3. Indeciso
4. Sinto muito pouco desconforto
5. Não sinto qualquer desconforto

		1	2	3	4	5
1.	Dizer a um colaborador, de quem sou amigo, para deixar de chegar tarde ao trabalho.					
2.	Falar com um colaborador acerca do respetivo desempenho.					
3.	Dizer a um colaborador com problemas de relacionamento com os colegas que deve fazer algo para mudar.					
4.	Chamar um colaborador ao meu gabinete e dizer-lhe que os colegas de outros departamentos têm apresentado algumas queixas acerca dele.					
5.	Um colaborador torna-se emocional e defensivo quando lhe aponto os erros no trabalho.					
6.	Um colaborador falhou no alcance dos objetivos mínimos do seu trabalho. É então necessário dar-lhe classificação que lhe mostre a necessidade de melhorar.					
7.	Deixar um colaborador falar durante uma entrevista de avaliação de desempenho.					
8.	Um colaborador, no meio de uma entrevista de avaliação, desafia-me a justificar a classificação que lhe atribuí.					
9.	Conversar com um colaborador que teve um problema disciplinar, procurando chegar a acordo com ele sobre a maneira de melhorar.					
10.	Recomendar que um colaborador seja punido.					
11.	Perguntar a um colaborador as razões pelas quais o relatório que lhe pedi está tão atrasado.					
12.	Dizer a um colaborador que a respetiva performance tem de ser melhorada.					

13.	Dizer a um colaborador que não lhe tolero que ele gaste demasiado tempo no bar.					
14.	Dizer a um colaborador que não lhe tolero as conversas pessoais usando o telefone da empresa.					
15.	Perguntar a um colaborador porque continua a chegar atrasado ao trabalho.					
16.	Dizer a um colaborador que desejo sinceramente ajudá-lo a cumprir as regras e evitar a punição que acabo de lhe aplicar.					
17.	Perguntar a um colaborador se tem comentários a fazer à classificação de desempenho que lhe atribuí.					
18.	Convidar um colaborador a sugerir modos de lidar com o respetivo fraco desempenho.					

Secção IV – Feedback / Parte B – Receber Feedback (autoavaliação)

Seguidamente são apresentadas várias afirmações respeitantes ao modo como, enquanto chefia, se comportou na relação com os seus colaboradores nos últimos seis meses. Convidamo-lo a referir o grau em que essas afirmações se aplicam a si, seleccionando uma das opções.

1. A afirmação não se aplica rigorosamente nada
2. Em geral, a afirmação não se aplica
3. A afirmação aplica-se um pouco
4. A afirmação aplica-se
5. A afirmação aplica-se completamente

		1	2	3	4	5
1.	Permiti que os meus colaboradores participassem nas decisões que os afetam.					
2.	Encorajei os meus colaboradores e aceitei os pontos de vista diferentes dos meus.					

3.	De bom grado, partilhei com os meus colaboradores os meus conhecimentos e as minhas competências especializadas.					
4.	Mostrei-me realmente acessível quando os meus colaboradores precisaram de discutir comigo um problema ou assunto particular.					
5.	Tomei medidas destinadas a resolver conflitos e desacordos na equipa.					
6.	Aproveitei as competências dos meus colaboradores quando isso se revelou apropriado.					
7.	Desafiei regularmente os meus colaboradores a melhorarem continuamente a sua eficácia.					
8.	Encorajei e facilitei o trabalho de equipa e a cooperação.					
9.	Proporcionei coaching e orientação aos meus colaboradores sobre o modo como eles poderiam melhorar o seu desempenho.					
10.	Congreguei os membros da minha equipa em torno de um objetivo comum.					
11.	Mostrei claramente quais eram as minhas expectativas relativamente ao desempenho da equipa.					
12.	Proporcionei aos meus colaboradores toda a informação relevante de que eles necessitavam para realizar eficazmente as suas funções.					
13.	Proporcionei feedback aos meus colaboradores, atempadamente e de modo específico, sobre o seu desempenho.					
14.	Cumpri os meus compromissos para com os meus colaboradores.					
15.	Dei poderes aos meus colaboradores para eles tomarem decisões por si próprios.					
16.	Fiz com que os meus colaboradores se sentissem como membros valiosos da equipa.					
17.	Tratei os meus colaboradores com dignidade e respeito.					
18.	Tratei os membros da equipa de modo justo, independentemente da raça, religião, género ou nacionalidade.					
19.	Sempre que os meus colaboradores fizeram um bom trabalho, dei-lhes conta disso.					
20.	Observei com os meus colaboradores os mesmos padrões de exigência que estabeleci para mim próprio.					
21.	Encorajei os membros da minha equipa a comunicarem de modo franco e honesto comigo.					
22.	Mostrei sensibilidade às necessidades pessoais dos meus colaboradores não relacionadas com o meu trabalho.					

23.	Ajudei os meus colaboradores a obterem os recursos necessários à realização eficaz do seu trabalho.					
24.	Realizei e mostrei disponibilidade para reuniões e encontros com os meus colaboradores.					
25.	Informei os meus colaboradores da existência de oportunidades de desenvolvimento pessoal e encorajei-os a aproveitá-las.					
26.	Valorizei os contributos de todas as pessoas, independentemente do nível hierárquico em que se situam.					
27.	Referi frequentemente aos meus colaboradores a importância da qualidade e da melhoria contínua.					
28.	Solicitei feedback aos meus colaboradores acerca do respetivo desempenho, e agi em conformidade.					
29.	Encorajei os meus colaboradores a fazerem sugestões e utilizei-as para definir os objetivos do seu trabalho.					
30.	Utilizei os conhecimentos, competências e capacidades dos membros da minha equipa.					